

# Qualidade, Estratégia e Competitividade

Ref.: DI SERIO, L.C.; VASCONCELLOS, M. A. **Estratégia e Competitividade Empresarial**: Inovação e criação de valor. São Paulo: Saraiva, 2009. Cap.6-7.

Prof. Luciel Henrique de Oliveira  
luciel@uol.com.br



## ■ Origem Militar

# Estratégia

“planejar e executar movimentos e operações visando alcançar ou manter posições favoráveis ao alcance de objetivos previamente definidos”

- Pós II Guerra: atacar mercados e se defender dos concorrentes.
- Anos 1960: planos específicos – SWOT
- Anos 1970: empresas japonesas – competência operacional.
- Anos 1980: Posicionamento Estratégico → Porter.
- Anos 2000: Estratégia Competitividade + Adequação ao cliente + parcerias com fornecedores e concorrentes → **modelo “Ganha-Ganha”**





# Estratégia

- Atualmente, o tema “estratégia” continua dominando a atenção de gestores, consultores e acadêmicos.

## Como definir **ESTRATÉGIA**?

- A forma como pode ser vista está relacionada às circunstâncias internas da empresa e de seu ambiente de negócios.





# Estratégia

- Para cada organização empresarial, uma determinada teoria poderá ser mais adequada que a outra.
- Sendo assim, existem diversas maneiras de abordar o futuro





# Perspectivas no campo da estratégia empresarial

	Clássica	Processual	Evolucionária	Sistêmica
<b>Estratégia</b>	Formal	Artesanal	Eficiente	Imersa
<b>Racionalidade</b>	Maximização dos lucros	Vaga	Sobrevivência	Local
<b>Foco</b>	Interno (planos)	Interno (políticas/cognições)	Externa (mercados)	Externa (sociedades)
<b>Processos</b>	Analítico	Barganha / aprendizado	Darwiniano	Social
<b>Influências-chave</b>	Economia/militar	Psicologia	Economia/biologia	Sociologia
<b>Autores principais</b>	Chandler; Ansoff; Porter	Cyert e March; Mintzberg; Pettigrew	Hannan e Freeman; Williamson	Granovetter; Whitley
<b>Floresceu durante</b>	1960s	1970s	1980s	1990s





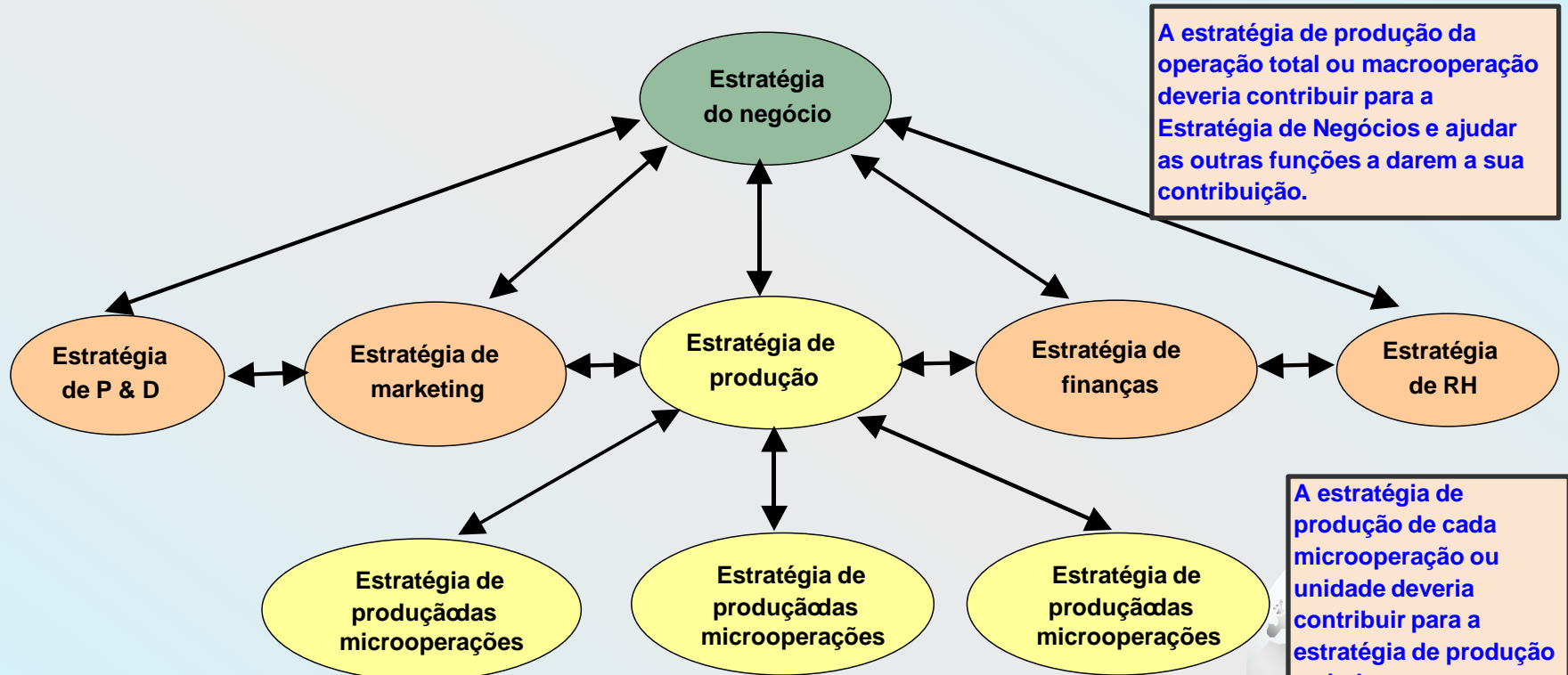
# E então?

Olhar para o mercado e buscar  
oportunidades???

Explorar as habilidades e Competências da  
minha empresa???

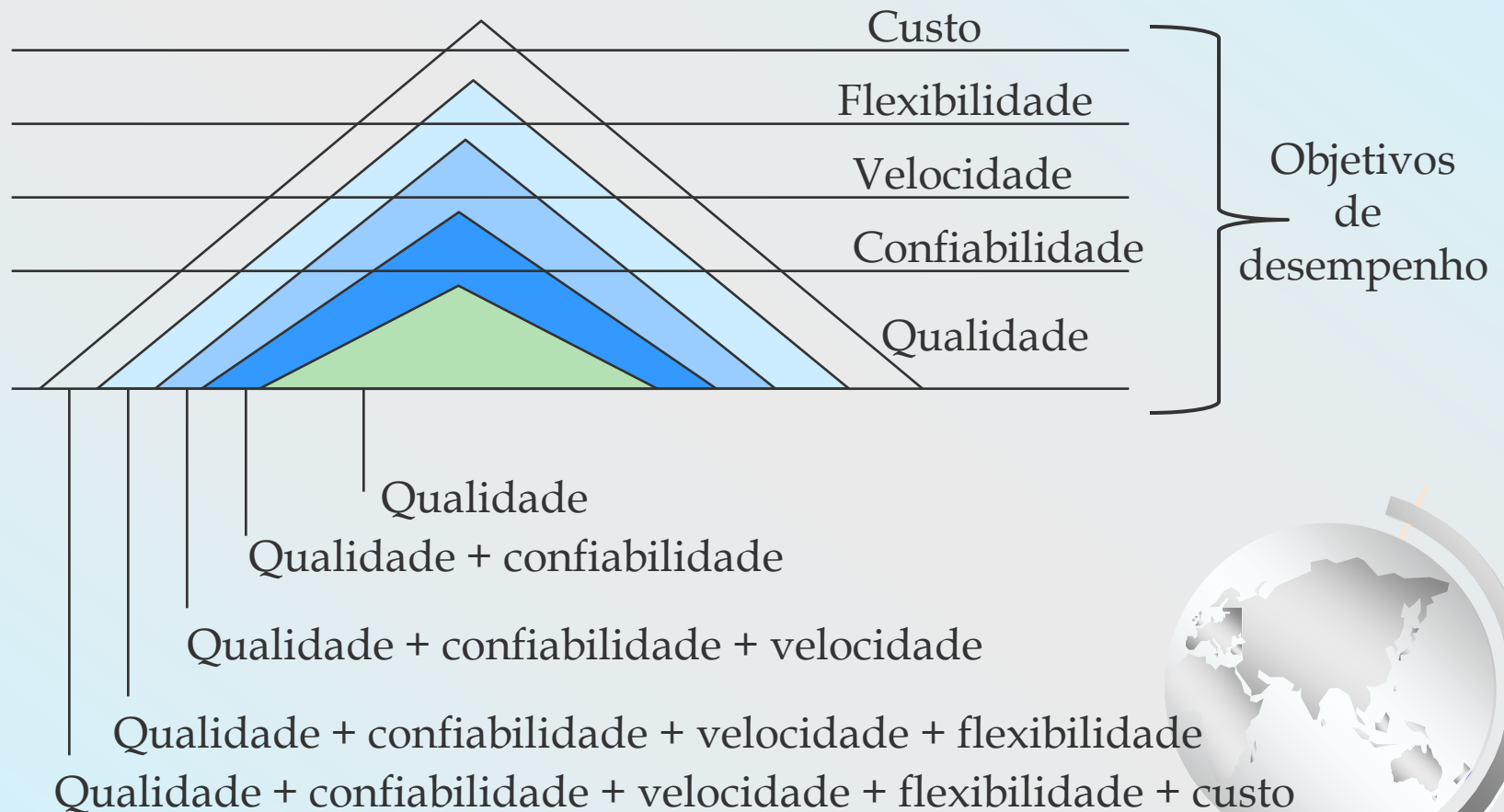


# O papel da Estratégia de Operações



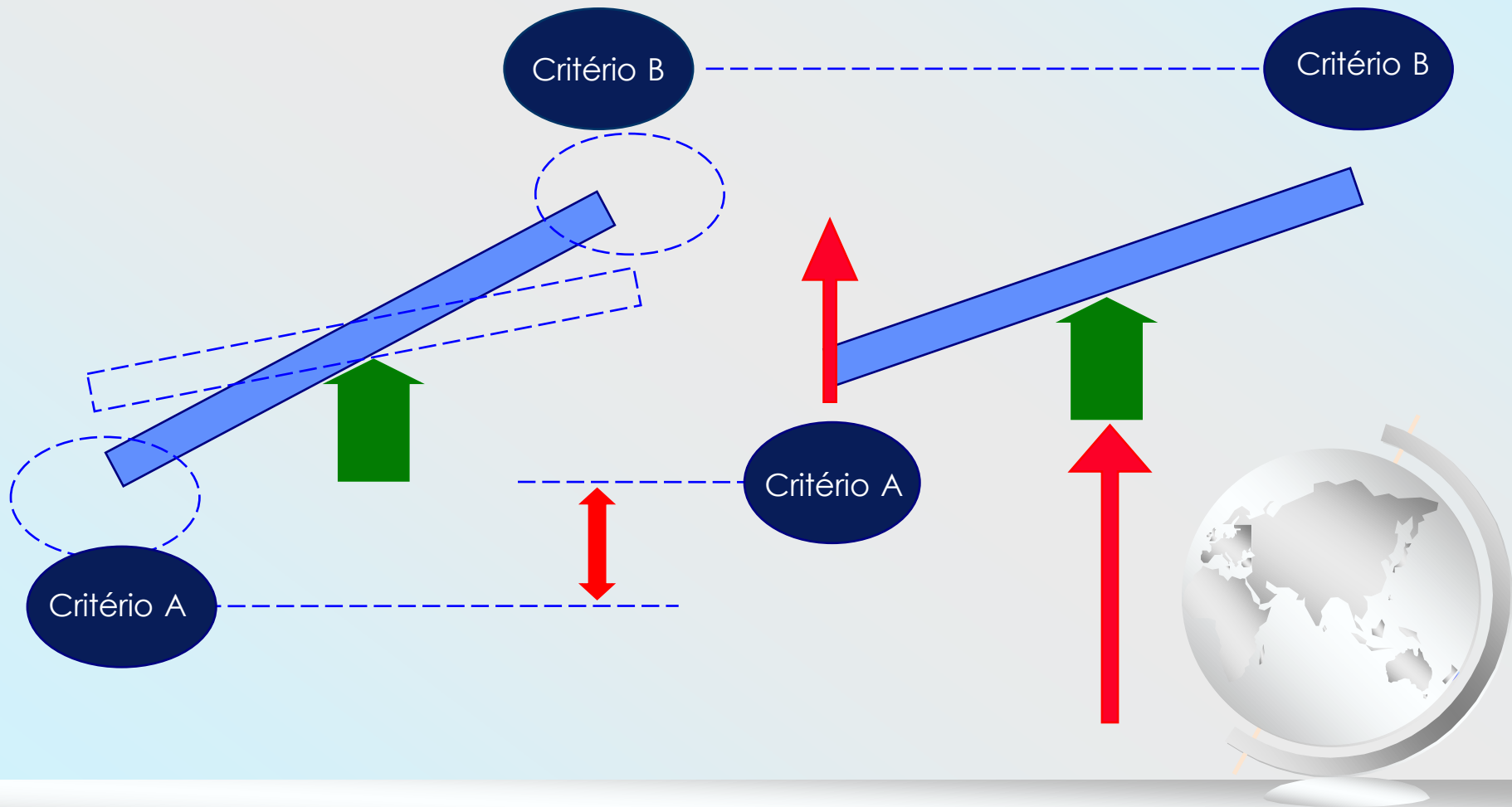
# Modelo de Slack

## “Cone de areia”





# Critérios de Desempenho

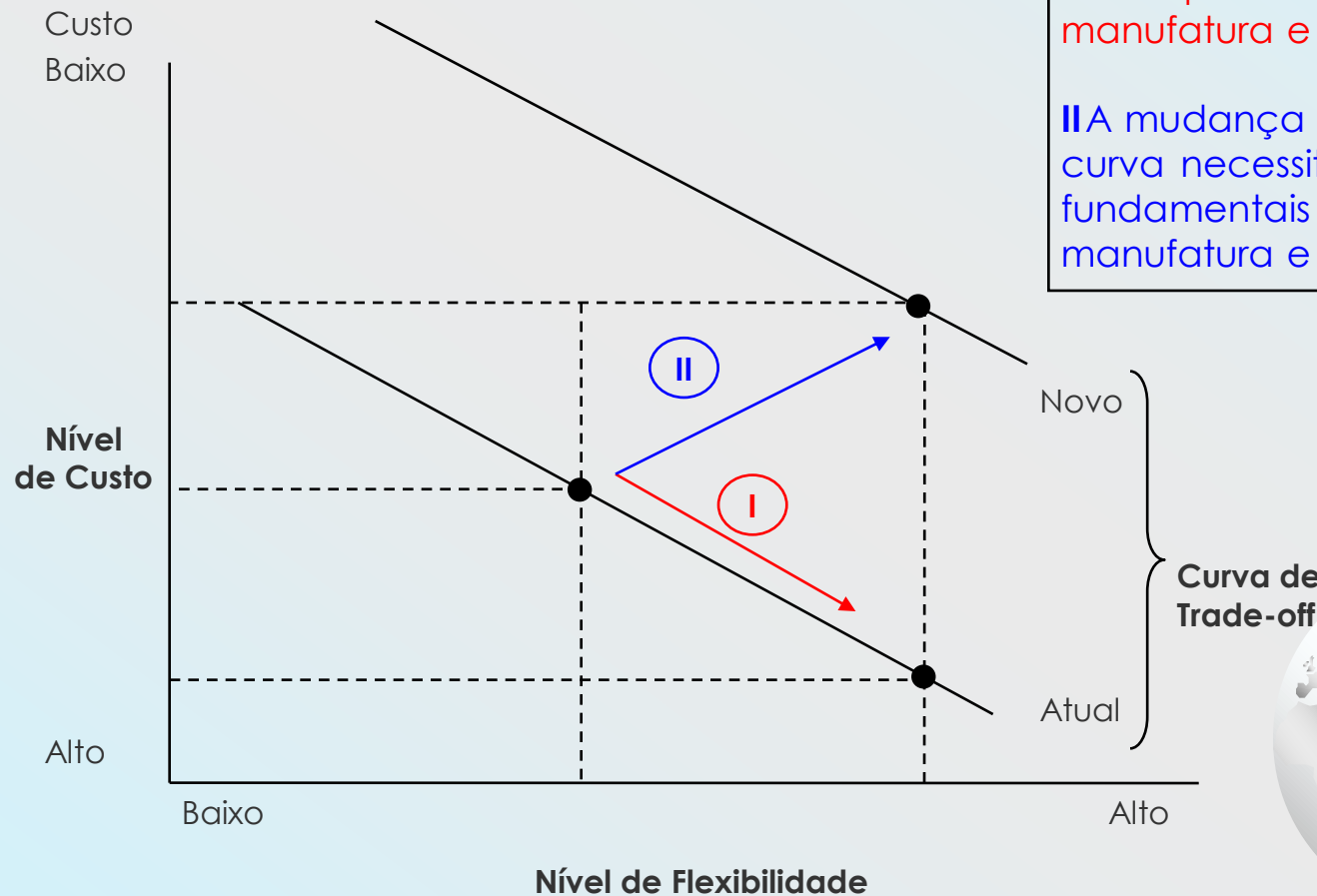




# Compromisso entre custo e nível de serviço

I O “trade-off” ao longo de uma curva existente, é consequência da escolha custo-flexibilidade, dentro das políticas atuais de manufatura e operações

II A mudança para uma nova curva necessita de melhorias fundamentais nas políticas de manufatura e operações

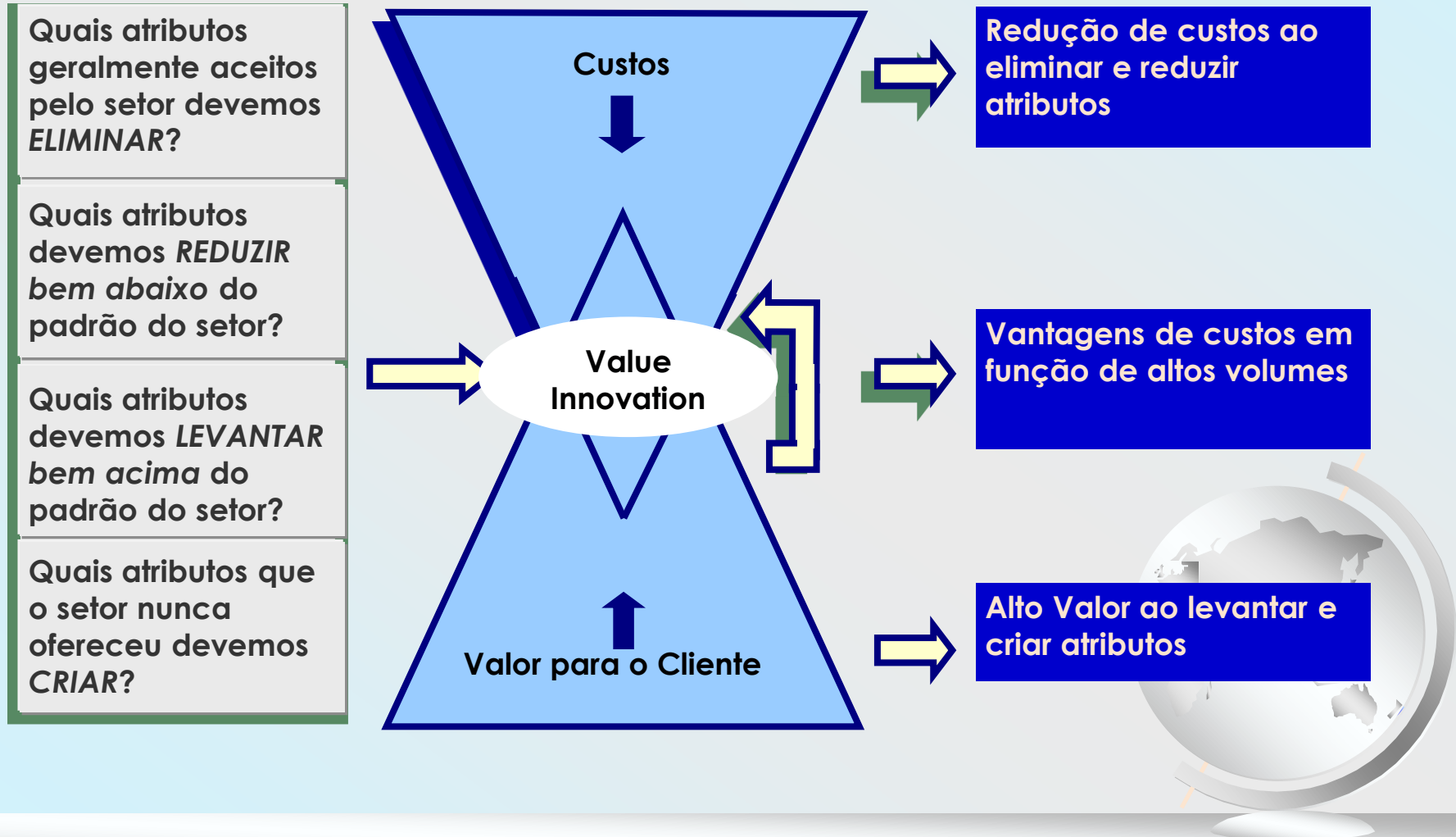




# A visão de Inovação de Valor



# Alto Valor e Baixo Custo

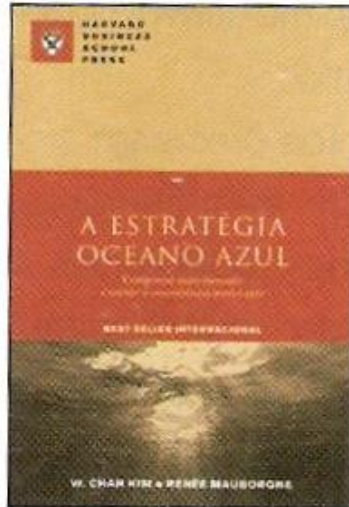


# Estratégia do Oceano azul

- KIM, W.C. e MAUBIRGNE, R. A Estratégia Oceano Azul: Como Criar Novos Mercados e Tornar a Concorrência Irrelevante. Rio de Janeiro: Campus. 2007.



## A Estratégia Oceano Azul



Uma das máximas deste livro é a seguinte: «não concorra com a concorrência – torne-a irrelevante». Os autores defendem que a solução para enfrentar a concorrência não é competir num ambiente que denominam como «oceano vermelho»,

no qual as empresas concorrem pelas vantagens competitivas e pela conquista de quota de mercado e lutam para se diferenciar; antes afirmam que «as empresas que serão líderes no amanhã» são aquelas capazes de criar «oceanos azuis de crescimento no mercado»; ou seja, defendem a «inovação com valor», algo capaz de criar alterações no valor que ao nível quer das empresas, quer dos seus compradores, fazendo com que a concorrência se torne obsoleta.

**Actual Editora, Renée Mauborgne/ W. Chan Kim, 293 pp.**





# Estratégia do Oceano azul

Oceano Vermelho	Oceano Azul
Competir no Mercado já existente	Criação de um novo mercado
Preocupar-se com a competição	Tornar a competição irrelevante
Focar nos clientes existentes	Focar nos "não-consumidores"
Trabalhar com a demanda existente/ parcela de mercado (market share)	Criar uma nova demanda e uma nova parcela de mercado (market share)
Trabalhar com a relação criar valor versus custo (trade-off) (criação de valor a um custo maior OU criação de um valor razoável a um custo menor)	Não trabalhar na relação criação de valor versus custo (criar os dois, mais valor e menor custo)
A companhia está alinhada com a estratégia de diferenciação OU de custo baixo.	A organização está alinhada com a estratégia de diferenciação E baixo custo.





# Estratégia do Oceano azul

Empresas que criam novos nichos, fazendo a concorrência um fator irrelevante, encontram um outro caminho para o crescimento.

## Dos livros para as lojas

Como a Kimberly-Clark aplicou os princípios da estratégia do oceano azul, criada pelos consultores W. Chan Kim e Renée Mauborgne, para criar um novo modelo de fraldas, que chega às gôndolas em outubro

	TEORIA	PRÁTICA
<b>1 MAPA DO MERCADO</b>	O primeiro passo é mapear os produtos já disponíveis nas prateleiras e a percepção dos consumidores sobre eles	Os próprios executivos da Kimberly foram às ruas. Durante seis meses, um grupo de 15 deles fez mais de 1 000 entrevistas e passou horas e horas observando clientes nos supermercados
<b>2 CRUZAMENTO DE DADOS</b>	Começa a etapa da análise das informações. O objetivo é entender cada detalhe que envolva a compra e o uso do produto — da exposição na gôndola ao descarte	No caso da Kimberly, o levantamento mostrou que o maior problema das mães era escolher entre centenas de marcas e tamanhos diferentes. Além disso, as fitas adesivas também eram um tormento — uma vez abertas, as fraldas não fechavam direito
<b>3 CRIAÇÃO DOS PROJETOS</b>	Descobertos os principais problemas, é preciso dar sugestões para resolvê-los. As soluções devem ser inovadoras e não podem aumentar os gastos de produção	Após um dia inteiro de brainstorm, 15 executivos apresentaram 130 ideias. Todas foram escritas em post-its e coladas num quadro para avaliação. Restaram seis projetos que cumpriam a meta de inovar e também reduzir custos
<b>4 ESCOLHA DO VENCEDOR</b>	Por melhor que seja a ideia, ela não vai para a frente se não puder ser rapidamente percebida pelo consumidor. Em poucos segundos, qualquer pessoa precisa entender qual é a vantagem do novo produto	Os projetos foram votados por 80 funcionários de todos os escalões. A ideia campeã é uma <b>fralda</b> com cinto elástico no lugar de adesivos, que diminui 26% do uso de matéria-prima







# CIRQUE DU SOLEIL.

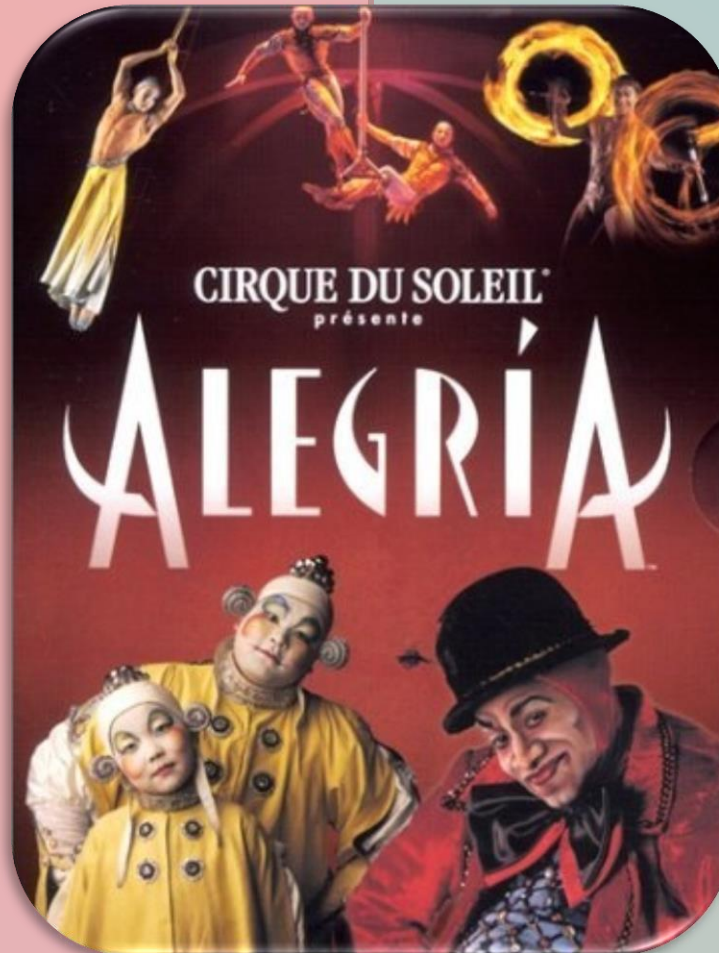
Diminuição  
de público

Uso de  
Animais

Aumento  
de Custos

Artistas  
famosos

Concorrentes

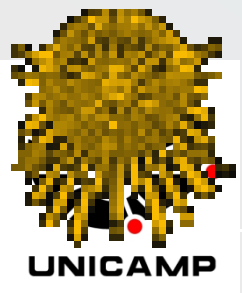


Espectáculos  
Temáticos

Novo  
público

Diminuição  
de Custos

Melhor infra-  
estrutura



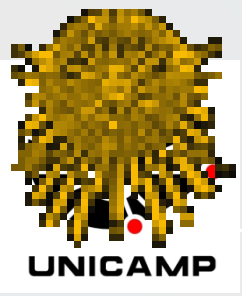
# CIRQUE DU SOLEIL.

- \* Criada em 1984, por um grupo de artistas de rua
  - Assistido por mais de 40 milhões de pessoas
  - Em 90 cidades no mundo todo
  - Ringling Brothers and Barnum & Bailey Circus
- Demorou mais de 100 anos para alcançar tais resultados.

## Fatores do Atual Mercado:

- Crianças querem PlayStations
- Público do circo cada vez menor
- Receita e Lucro cada vez menor
- Uso de animais no circo





# CIRQUE DU SOLEIL.

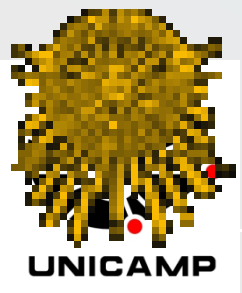
“ REINVENÇÃO DO CIRCO ”

Circo é para crianças?

O Cirque du Soleil percebeu que, para vencer no futuro as empresas devem parar de competir umas com as outras

Atraiu adultos e clientes empresariais, dispostos a pagar preços muito altos





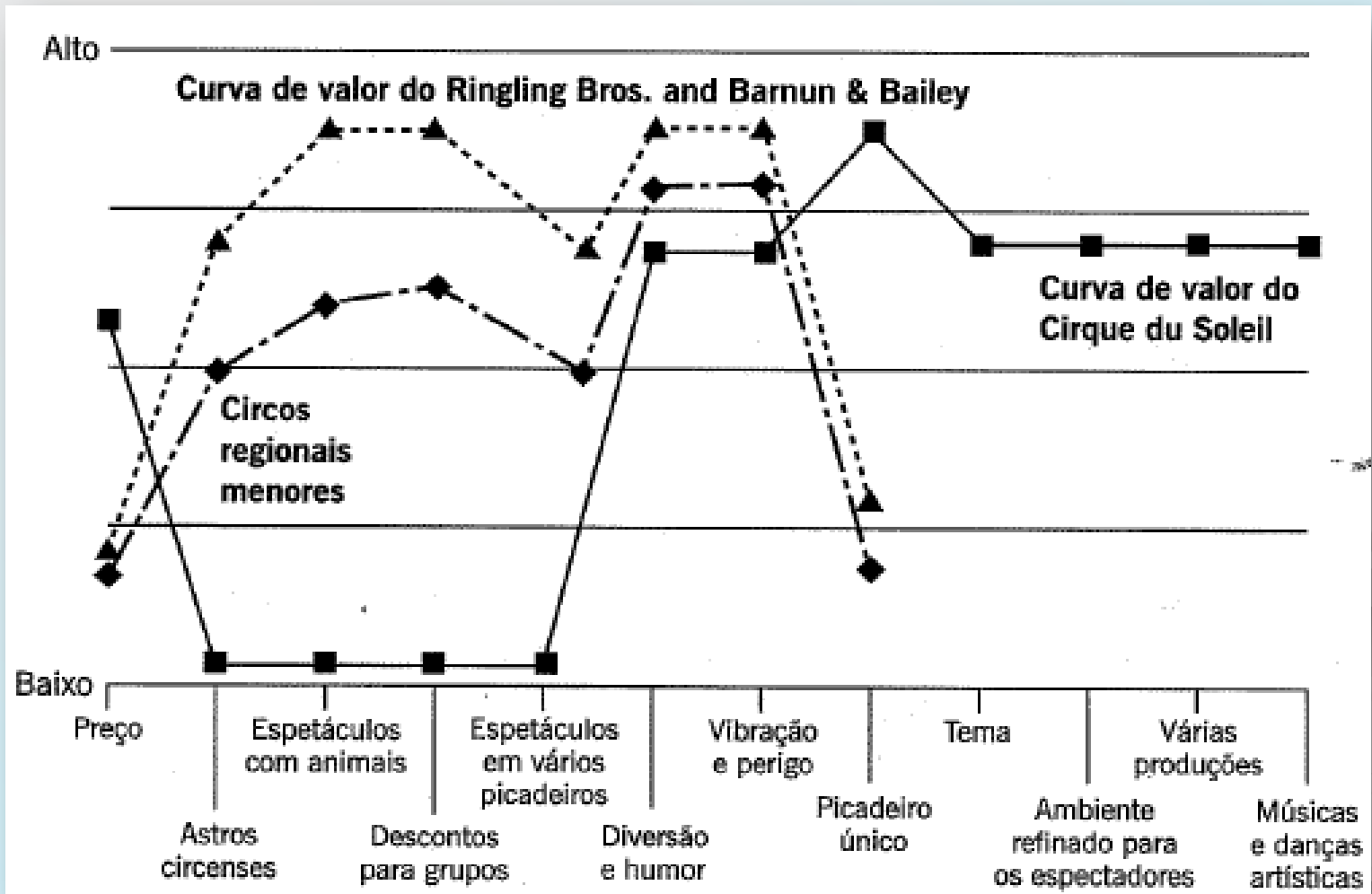
# CIRQUE DU SOLEIL.

- Circos tradicionais se fixavam na contratação de palhaços e domadores mais famosos, o que inflava a estrutura de custos dos circos. Resultado era aumentar as despesas sem aumentar as receitas.
- O Cirque du Soleil – criar um circo com mais diversão e vibração, a sofisticação intelectual e a riqueza artística do teatro.



# Cirque du Soleil

*criando o Oceano Azul*

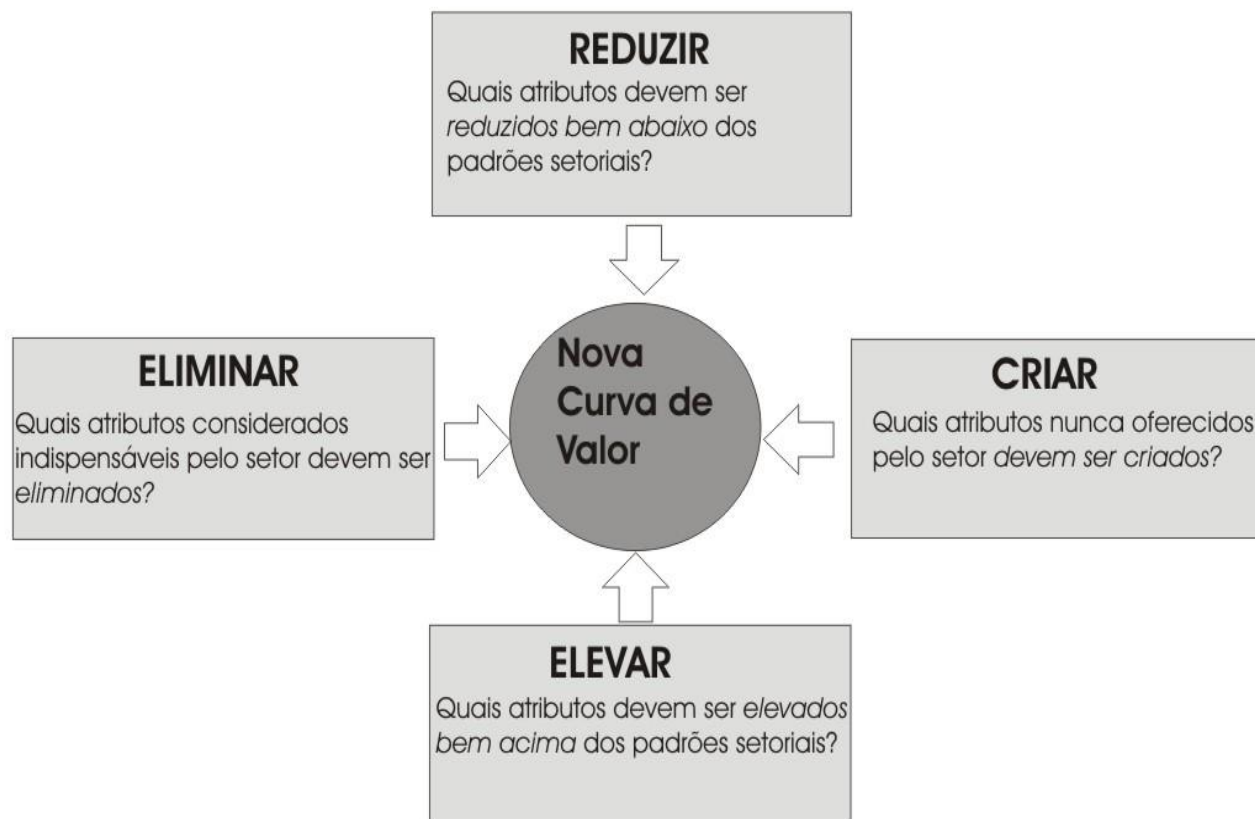




# Modelo das 4 ações criando o Oceano Azul

Gráfico da Matriz de Avaliação de Valor Modelo das Quatro Ações

Fonte: CHAN; MAUBORGNE, 2005, p. 29



Aspectos importantes na criação de um Oceano Azul:

- Reinvenção do conceito
- Inovação e agregação de valor
- Criação de novo nicho de mercado
- Atração de público ainda não usuário.
- Eliminar o que é ruim
- Manter o que é essencial
- Acrescentar características interessantes para agregar valor.

Novo mercado:

- foco bem definido além de
- singularidade e mensagem consistentes.



# Voltando ao *Cirque Du Soleil*...

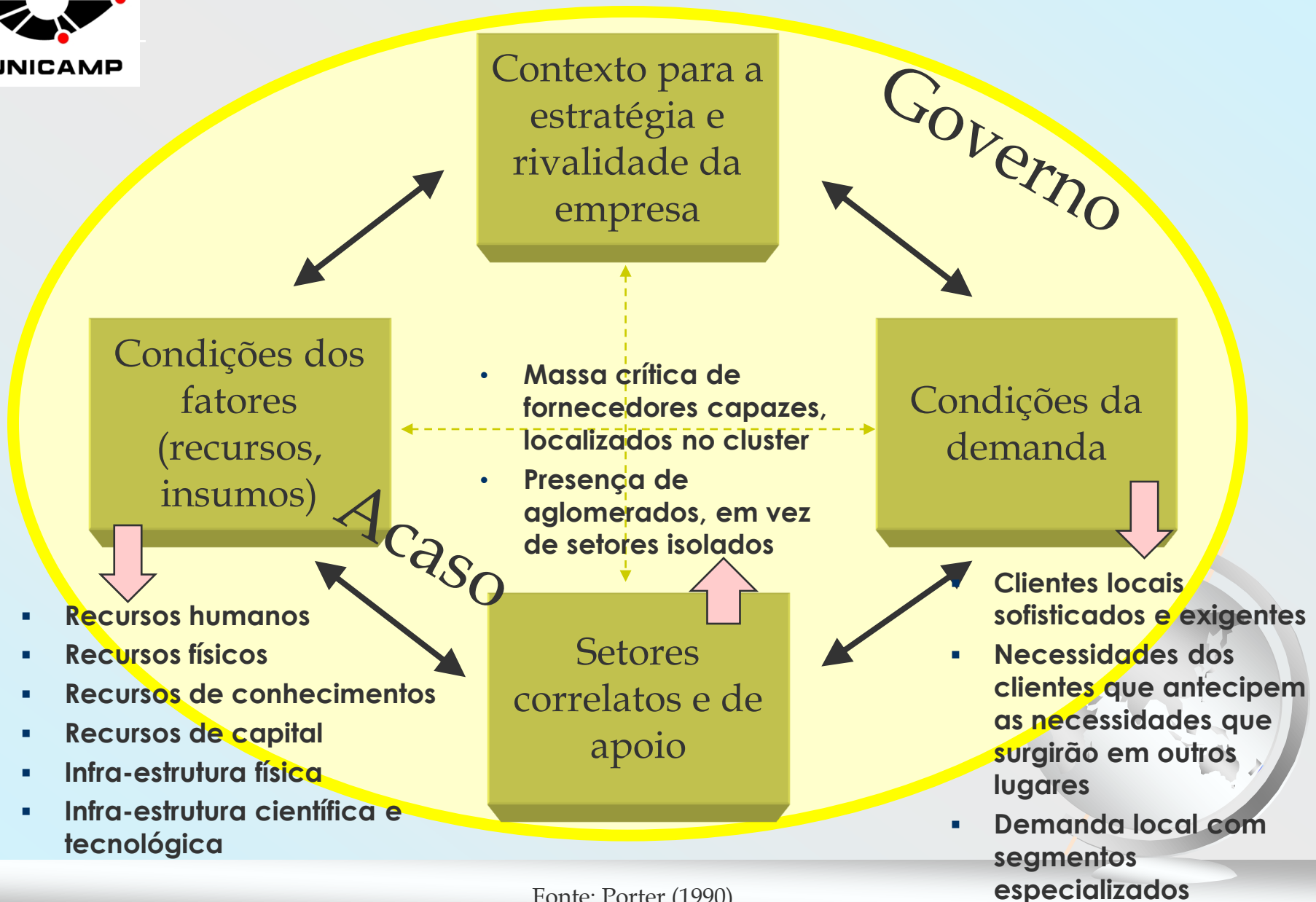
Eliminar	Elevar
<ul style="list-style-type: none"><li>•Astros circenses</li><li>•Espetáculos com Animais</li><li>•Descontos para grupos</li><li>•Vários picadeiros</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Picadeiro único</li></ul>
Reduzir	Criar
<ul style="list-style-type: none"><li>•Diversão e Humor</li><li>•Vibração e Perigo</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Tema</li><li>•Ambiente refinado</li><li>•Várias produções</li><li>•Músicas e danças artísticas</li></ul>





UNICAMP

# O Modelo Diamante de Porter



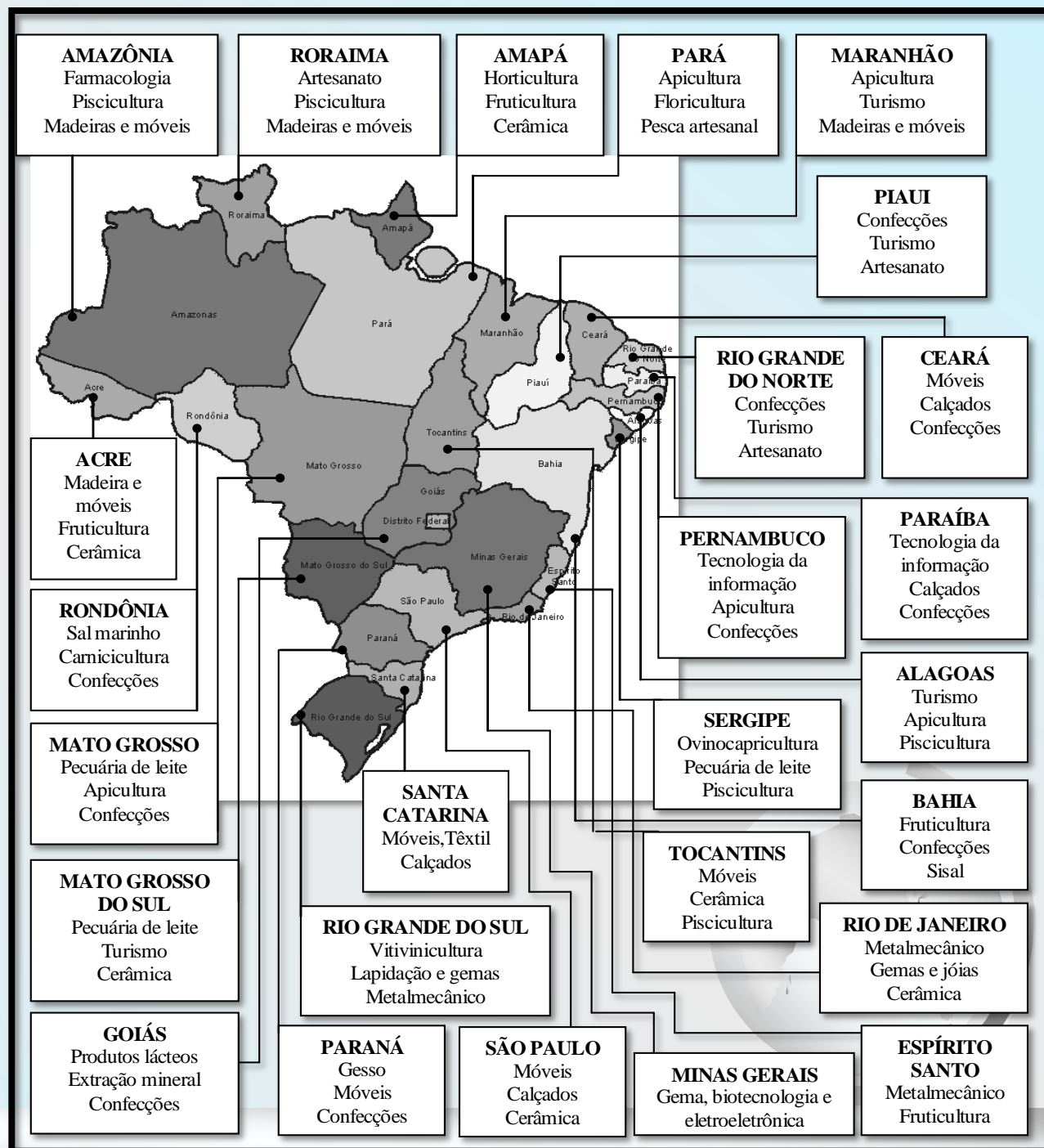




UNICAMP

# Agrupamentos Empresariais

## Arranjos Produtivos Locais (APL) no Brasil





# Práticas Gerenciais e aumento da Produtividade

## Aumentar *Outputs* (adicionar valor)

### Aumentar o número de unidades produzidas

- ☐ Aumentar eficiência do trabalho
- ☐ Aumentar a utilização do ativo

### Aumentar o valor do *portfolio*

- ☐ Vender novos produtos e serviços com valor adicionado
- ☐ Mudar para produtos e serviços de maior valor adicionado no *portfolio*

## Reduzir *Inputs* (cortar custos)

### Reduzir custos com mão-de-obra

- ☐ Substituir o capital pela mão-de-obra
- ☐ Usar a mão-de-obra mais eficientemente

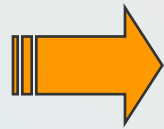
### Reduzir demais custos

- ☐ Reduza os custos com estoque, custos com imóveis, capital de giro e etc.
- ☐ Eliminar desperdício, retrabalho e atividades que não agregam valor

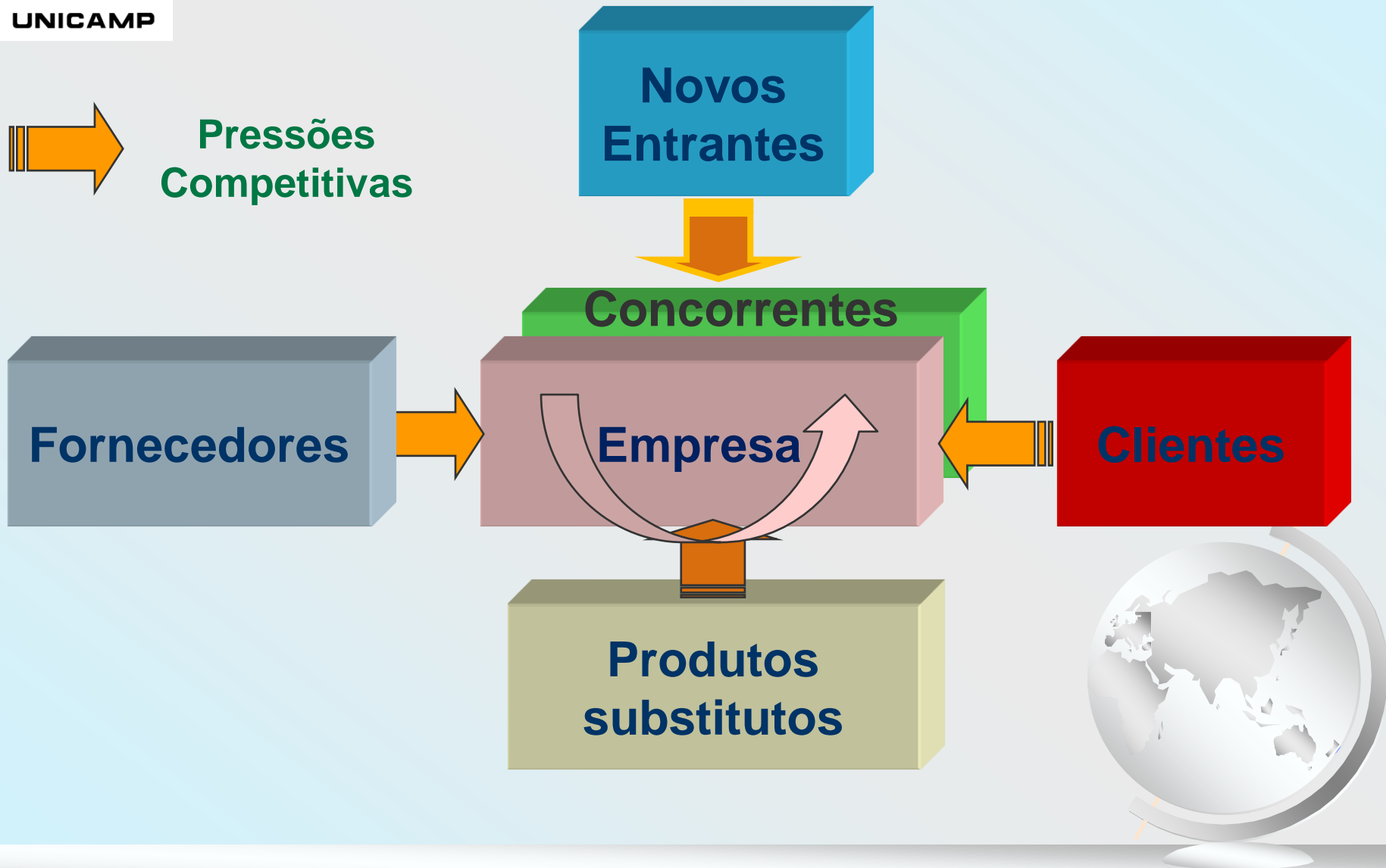


UNICAMP

# Modelo de Vantagem Competitiva de Porter



**Pressões  
Competitivas**





UNICAMP

# Foco nas competências essenciais (core competences)

## Modelo conceitual de Negócios de Hamel

Benefícios para o cliente

Configuração

Fronteiras da Empresa

### Interface com o Cliente

- \* Efetivação e suporte
- \* Informação e insight
- \* Dinâmica do relacionamento
- \* Estrutura de Preços

### Estratégia Essencial

- \* Missão de negócio
- \* Escopo de produto/mercado
- \* Base de diferenciação

### Recursos Estratégicos

- \* Competências Essenciais
- \* Ativos Estratégicos
- \* Processos Essenciais

### Rede de Valor

- \* Fornecedores
- \* Parceiros
- \* Coalizões

**Potencial de Riqueza: Eficiência/Exclusividade/Compatibilidade /  
Impulsionadores de Lucro**

Benefícios para os clientes que excedam os custos de produção

Fuga da convergência do modelo de negócios

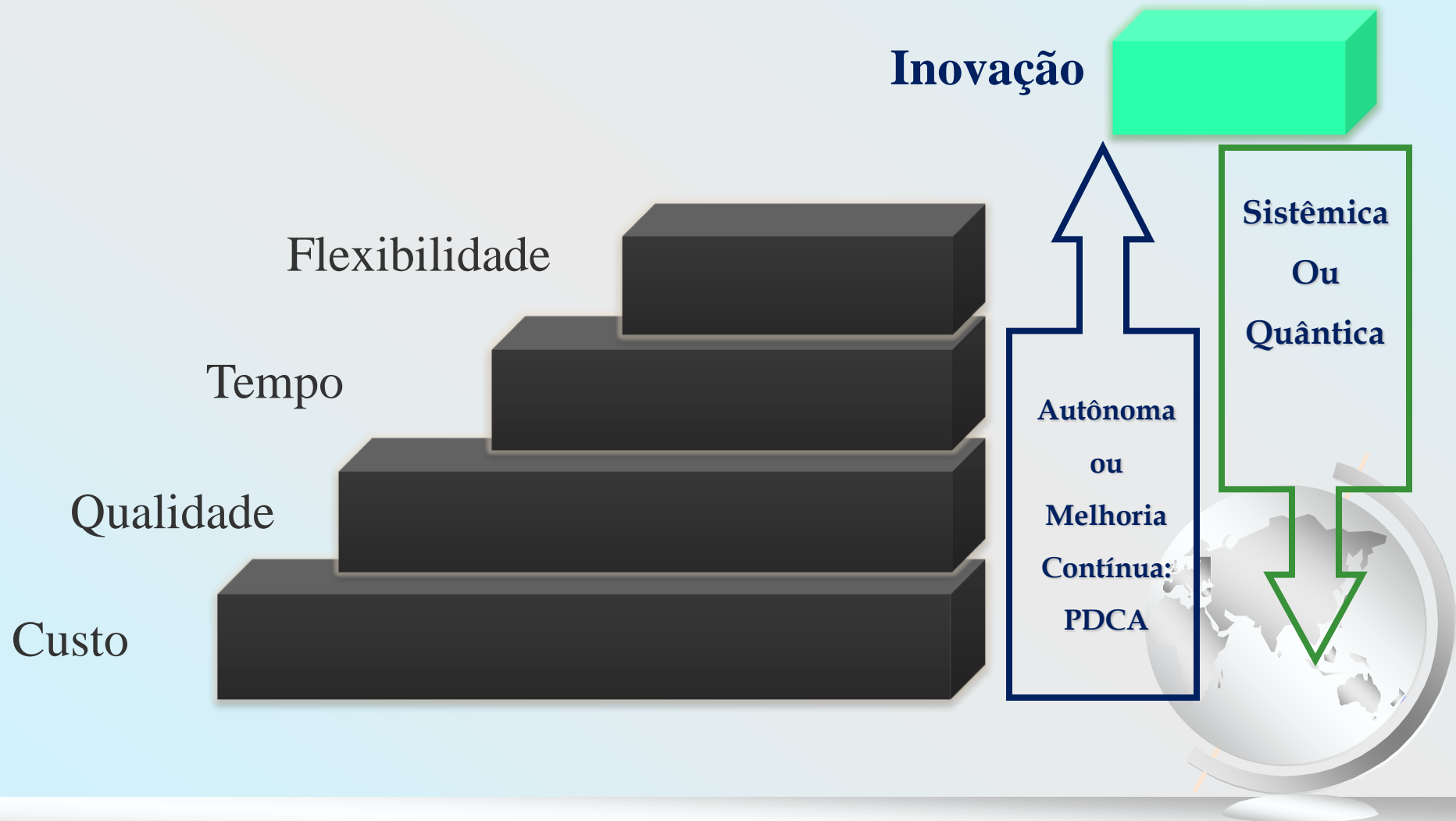
Harmonia entre os componentes do modelo

Retornos crescentes, bloqueio de concorrentes, economias estratégicas



# Competitividade

## Fatores Críticos de Sucesso



# CLASSIFICAÇÃO DOS FATORES COMPETITIVOS

Fatores  
Ganhadores de Pedido



Fatores  
Qualificadores



Fatores  
Pouco Relevantes





UNICAMP

# Escala de nove pontos - importância

## CRITÉRIOS GANHADORES DE CLIENTES

1. Proporciona vantagem crucial junto aos clientes
2. Proporciona importante vantagem junto aos clientes - sempre considerado
3. Proporciona vantagem útil junto aos clientes - normalmente considerado

## CRITÉRIOS QUALIFICADORES

4. Precisa estar pelo menos marginalmente acima da média do setor
5. Precisa estar em torno da média do setor
6. Precisa estar a pouca distância da média do setor

## CRITÉRIOS MENOS RELEVANTES

7. Normalmente não considerado; pode tornar-se mais importante no futuro
8. Muito raramente é considerado pelos clientes
9. Nunca é considerado pelos clientes e provavelmente nunca será





UNICAMP

# Escala de nove pontos - desempenho

## MELHOR DO QUE A CONCORRÊNCIA

1. Consistente e consideravelmente melhor que nosso melhor concorrente
2. Consistente e claramente melhor que nosso melhor concorrente
3. Consistente e marginalmente melhor que nosso melhor concorrente

## IGUAL À CONCORRÊNCIA

4. Com frequência marginalmente melhor que nosso melhor concorrente
5. Aproximadamente o mesmo da maioria de nossos concorrentes
6. Frequentemente a uma distância curta atrás dos principais concorrentes

## PIOR DO QUE A CONCORRÊNCIA

7. Usual e marginalmente pior que a maioria dos principais concorrentes
8. Usualmente pior que a maioria dos nossos concorrentes
9. Consistentemente pior que a maioria de nossos concorrentes





# Matriz Importância X Desempenho

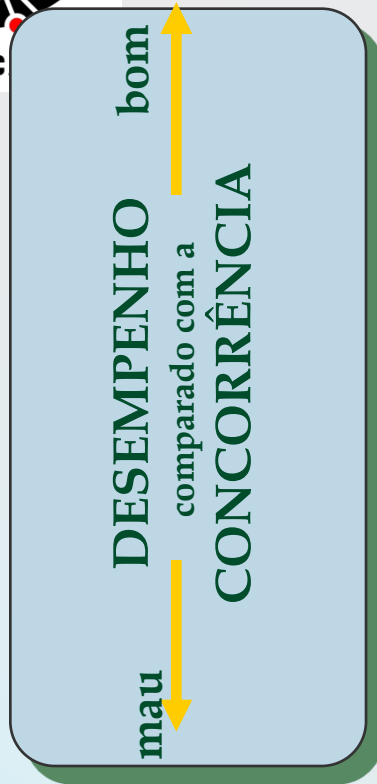
Desempenho em relação aos concorrentes



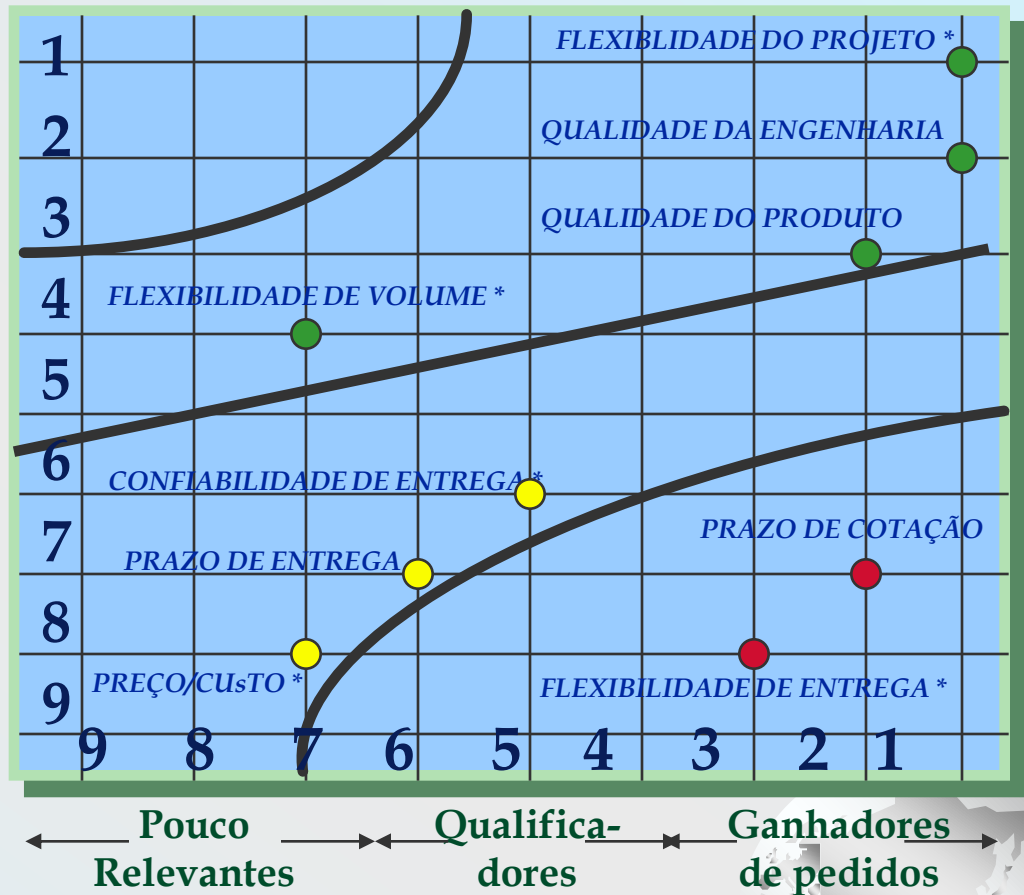


UNIC

# Matriz Importância X Desempenho



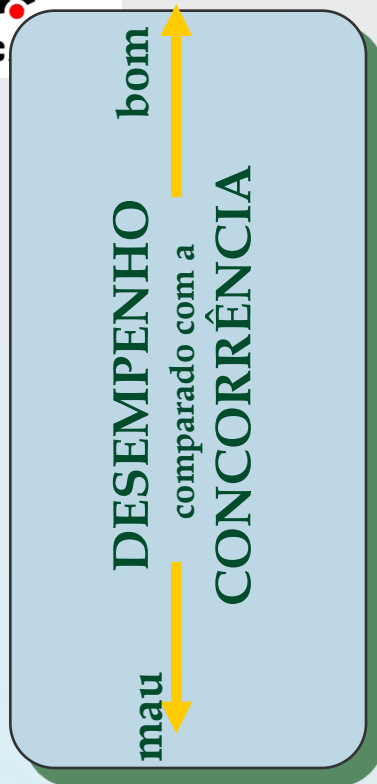
Melhor  
que  
Mesmo  
que  
Pior  
que



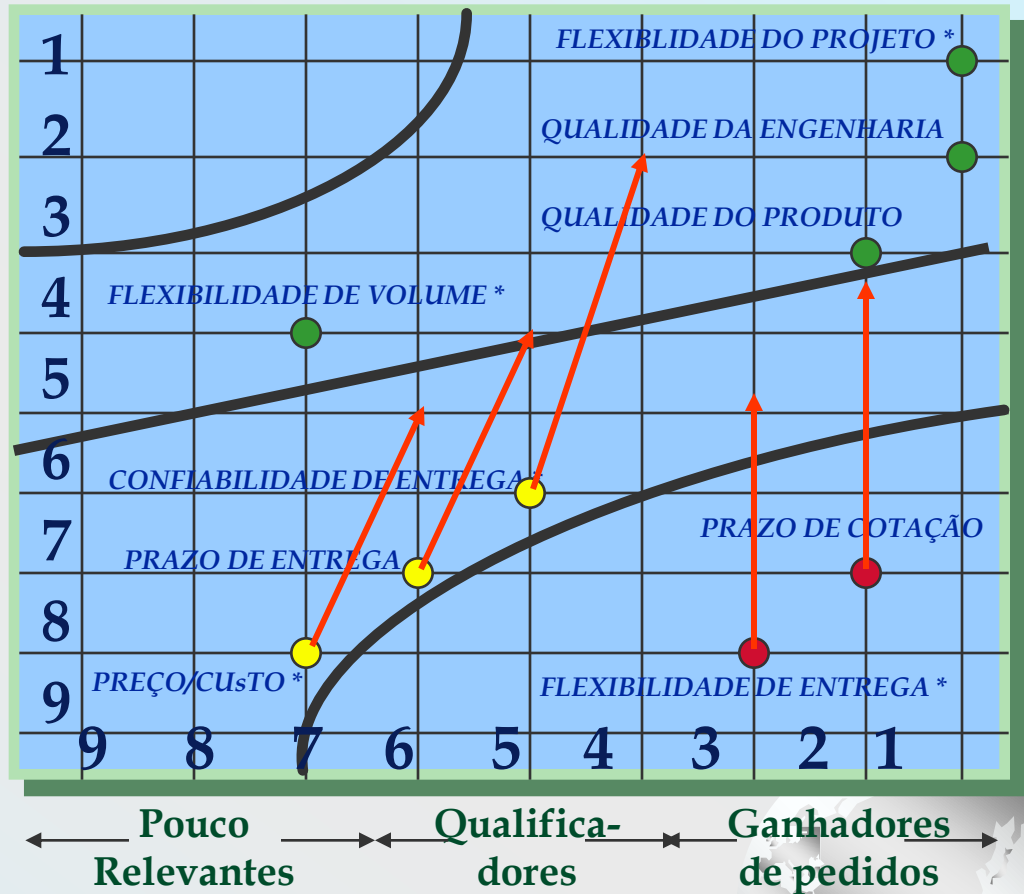


UNIC

# Planos de ação



Melhor  
que  
Mesmo  
que  
Pior  
que



## Importância para o cliente

Quão importante para você é os seguintes fatores competitivos ?

Extremamente  
não importante

Extremamente  
Importante

## Desempenho

Quão bom é nosso desempenho em relação a concorrência ?

Extremamente  
Melhor

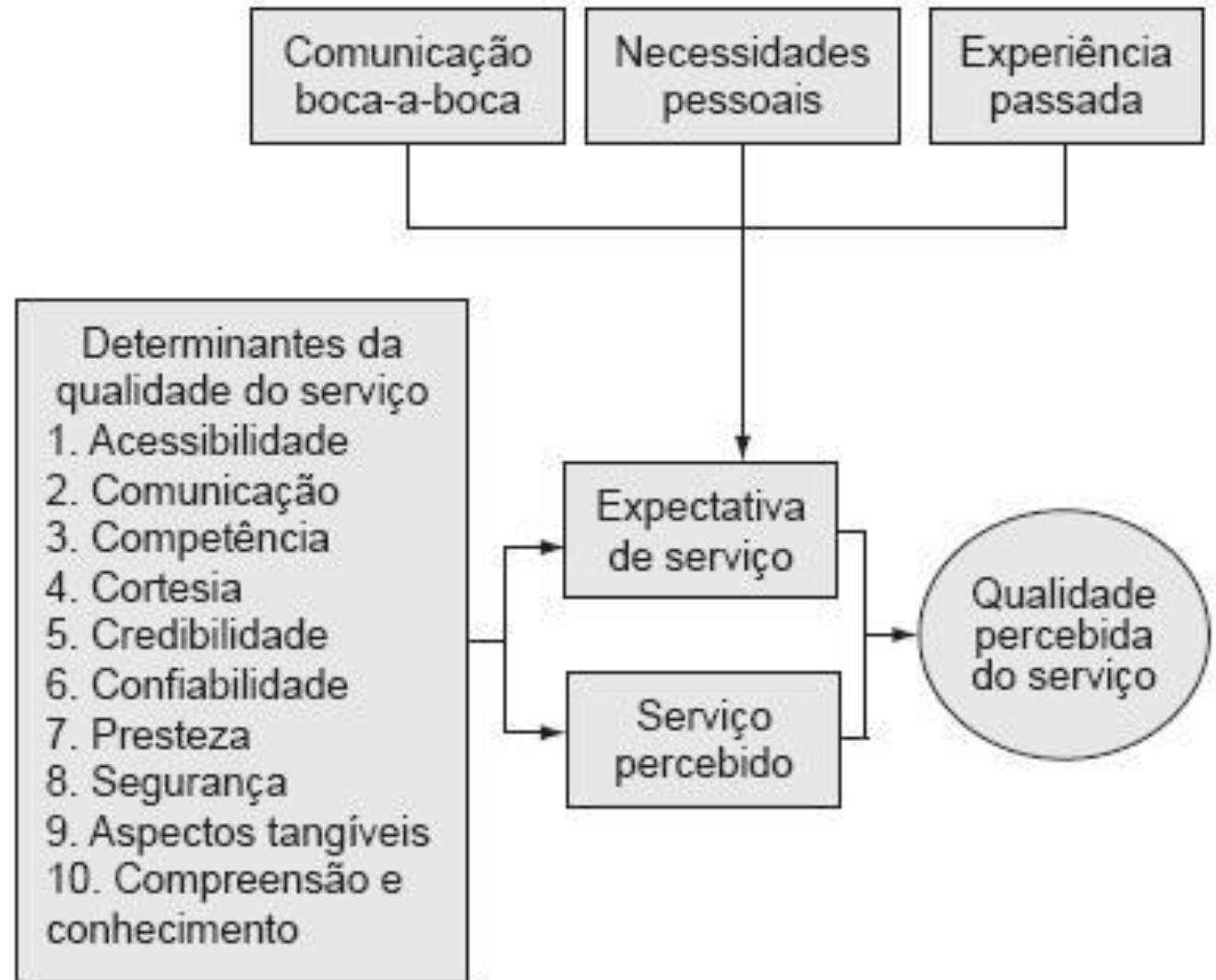
Extremamente  
pior

9	8	7	6	5	4	3	2	1		1	2	3	4	5	6	7	8	9
									Preço									
									Qualidade do Produto									
									Qualidade da Engenharia									
									Tempo de Consulta									
									Prazo de Entrega									
									Confiabilidade da Entrega									
									Flexibilidade do Projeto									
									Confiabilidade da Entrega									
									Flexibilidade do Volume									



# Qualidade em Serviços – Modelo SERVQUAL\*

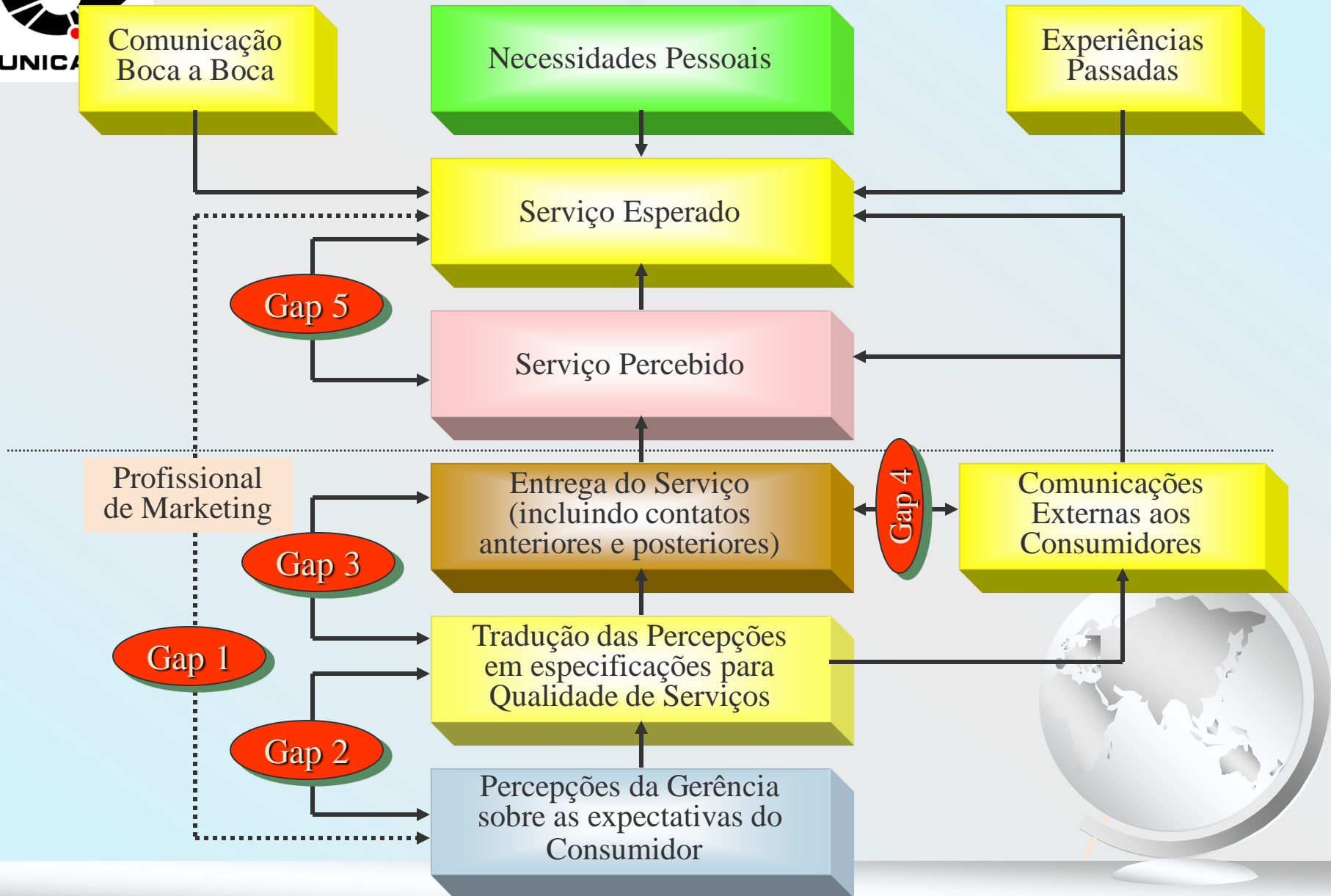
• \* ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A.; BERRY, L. L. *Delivering Quality Service*. New York: The Free Press, 1990.



# Qualidade em Serviços – Modelo SERVQUAL



UNICA





# Caso JBS S/A - Friboi

- Empresa com mais de 120 mil funcionários;
- 140 unidades distribuídas em 23 países;
- Faturamento Bruto Anual: R\$ 60 Bilhões;
- Desde 2003 vem praticando uma agressiva política de fusões e aquisições, focando empresas de outros países;
- Setembro 2009 torna-se a maior empresa multi-proteínas do mundo com a aquisição do Bertin S/A e da Pilgrim's;
- Empresa brasileira com maior internacionalização, superando a Gerdau e entre as empresas brasileiras com maior presença geográfica no mundo - Fundação Dom Cabral;
- "Hoje é uma empresa americana com sede no Brasil".





# Nossa Cultura

## Quem somos:

Pessoas de mesma atitude com conhecimentos complementares, senso de Urgência e Espírito de Dono.

## O que nos une:

A Confiança.

## Nossa prioridade:

O Bem Comum.

## Nossa Missão:

Sermos os melhores naquilo que nos propusermos a fazer, com foco absoluto em nossas atividades, garantindo os melhores produtos e serviços aos clientes, solidez aos fornecedores, rentabilidade satisfatória aos acionistas e a certeza de um futuro melhor a todos os colaboradores.

## Nossos Valores:

Excelência; Planejamento; Obstinação; Disciplina; Disponibilidade; Franqueza e Simplicidade.

## Nossos Pilares:

Nossa Cultura, Nossa Gente,  
Nossos Produtos e Nossos Clientes.





# JBS no Mundo

## EUA

Número de Colaboradores - 54.295

1 Unidade de Couros

8 Unidades de abate de bovinos

3 Unidades de abate de suínos

1 Unidade de abate de ovinos

1 Unidade de processamento de carne bovina e suína embaladas e customizadas

13 Unidades de confinamento

29 Unidades de abate de frango

31 Centros de distribuição

## Brasil

Número de Colaboradores - 44.993

35 Unidades de abate de bovinos

1 Unidade de carne em conserva

1 Unidade de Vegetais

2 Unidades de confinamento

7 Unidades industriais de Lácteos

23 Unidades industriais de Couros

4 Unidades industriais de produtos para cães e gatos

3 Unidades industriais de Higiene e Limpeza

1 Unidade fabril de Colágeno

1 Unidade de Biodiesel

16 Centros de distribuição



# Mercados

## Carnes



## Lácteos



## Couros



## Biodiesel



## Transportadora



## Vegetais



## Pet



## Higiene e Limpeza



## Latas



## Colágeno





# Diferencial: RH da empresa

- Embutido no sistema FROG;
- Quem somos: pessoas de mesmas atitudes, conhecimentos complementares e senso de dono;
- Na estratégia da JBS, consideram-se 4 pilares: cultura, gente, produtos e clientes. Isso gera 4 diretores;
- Participação do RH em todas as decisões da empresa;
- Política replicada nas unidades, ou seja, 4 gerentes;
- Duas estruturas em cada divisão de negócios:
  - Gerente de administração;
  - Gerente de gente.





# Diferencial: RH da empresa

- Regime Meritocrático;
- Foco na porta de entrada: motivação inerente à pessoa. “ninguém abre a porta de casa para qualquer pessoa”;
- Pessoas unidas pela confiança: “equipe que se admira”;
- Senso de liberdade: “pessoas que passam a pensar, passam ter vontade e desejo de mudança, portanto, cometem erros e acertos”;
- Política do “cérebro bom” ou da “gente boa”: pessoa íntegra, que aprende rápido e não tem medo de fazer coisas novas;
- Plano de Oportunidades ao invés de Plano de Carreira:
  - Foco nas Atitudes, conhecimentos e habilidades são adquiridos;
  - Recrutamento interno.





# Avaliação de Desempenho

- Feita semestralmente;
- Dividida em 4 partes:
  - Cruzada;
  - Livre;
  - Pelo Chefe;
  - Auto-avaliação.
- A nota final é feita através de um comitê quando não cada uma das 4 partes gera resultados divergentes;
- São elaborados grupos de avaliação com no mínimo 10 pessoas e no máximo 25 que possuem relação entre suas ocupações (colegas, clientes e fornecedores).



# Respeito

- Respeito entre os colaboradores é claro e é uma das dimensões analisadas nas avaliações de desempenho – AVD;
- O ambiente é cordial e não existe a figura do chefe autoritário em grande parte dos casos;
- As falhas operacionais são encaradas como oportunidades de melhoria e vistas como falhas também da gerência;
- “A qualidade começa nas pessoas e passa por todo e qualquer processo que as mesmas executam. O maior especialista em resolução de problemas é o operador que lida com eles todos os dias”.







UNICAMP

# Respeito

- Plano de Oportunidades ao invés de Plano de Carreira;
- PO analisa os resultados das AVD's, das atitudes em geral e, por fim, a integridade da pessoa
- O sistema de desenvolvimento de pessoas não respeita uma carreira linear;
- Recrutamento Interno diversificado – entre unidades e entre divisões. São feitos para praticamente todos os cargos;
- Política do cérebro bom – “quem aprende rápido e não tem medo de fazer coisas novas é valorizado”;
- Crítica: carreira não linear nem sempre é muito bem compreendida pelos colaboradores





# Credibilidade

- O senso de comunicação é considerado importante, apesar de não existir um planejamento claro;
- As informações relativas aos resultados financeiros podem ser vistas por qualquer pessoa;
- Estando na sede SP, é possível entrar no intranet e encontrar todos os resultados, planos e idéias;
- Comunicação formal sobre as avaliações de desempenho, mostrando a avaliação dos colegas e a do gestor direto;
- Pessoas consideradas excelentes são reconhecidas através de divulgação e recebem “prêmios”;







# Camaradagem

- um aspecto presente e “obrigatório” na JBS;
- Pessoas são avaliadas quanto à camaradagem e isso impacta direto na renda variável;
- Em geral, pessoas que não se adaptam tendem a ganhar menos, não são selecionadas para recrutamento interno e tendem a sair;
- O ambiente informal facilita essa relação de camaradagem.



# Orgulho

- Dificuldade de ter um consenso por conta das muitas unidades e realidades;
- Cada divisão tem situações diferentes:
  - Carnes – “temos a responsabilidade de transformar vida em alimento para o mundo”;
  - Queijos – orgulho em ter o melhor parmesão.
- Em geral, as pessoas mostraram orgulho pela empresa e pela sua posição como empresa global;
- Críticas: falta de uma maior divulgação impressa sobre a empresa.





# Orgulho

- Políticas de incentivo ao orgulho:
  - Divulgação interna – jornal on-line;
  - JBS na mídia, via e-mail;
  - Projetos sociais – Instituto JBS – Escola Germinare – “se planejas por 1 ano, plante arroz; se planejas por 10 anos, plante árvores; se planejas por 100 anos, eduque suas crianças”
    - escola modelo de tempo integral, com a proposta de fornecer a jovens de alto potencial, um ensino modelo que desenvolva várias habilidades, como empreendedorismo, tecnologia, línguas, iniciativa, liderança, cultura e esportiva;
    - Inicialmente para 180 alunos, divididos em turmas de 30;
    - Primeira turma – 2010;
    - Investimento inicial – R\$ 9 milhões.





# Imparcialidade

- Os benefícios são basicamente os mesmos, sem grandes distorções entre os níveis hierárquicos até gerência;
- Diretores têm melhor nível de plano de saúde, ajuda de custo entre outros;
- Renda Variável: valores diferentes dependendo do nível hierárquico.
- RV composta de duas variáveis:
  - Avaliação de desempenho;
  - Resultados da empresa.





# Imparcialidade

- Avaliação de desempenho:
  - Mais do que Satisfatório – recebem 20% de bônus;
  - Excelente – recebem 100% de bônus
- Impacto:
  - Nível operacional – 90% da renda variável;
  - Nível estratégico – 10% da renda variável.





# Imparcialidade

- Resultados Financeiros: não possui o mesmo grau de importância em diferentes níveis hierárquicos ;
- Impactos:
  - Nível operacional – 10% da renda variável;
  - Nível estratégico – 90% da renda variável.







# Imparcialidade

- Resumindo:
  - nível operacional deve ter maior foco no bom relacionamento (camaradagem e disponibilidade);
  - nível estratégico deve ter maior foco no atingimento das metas (planejamento e obstinação por resultados).
- Gerência tem uma relação perto dos 50-50;
- Todos os colaboradores, independentemente do nível hierárquico são donos da empresa – “Espírito de Dono”





# Exercício de aplicação

## Para o setor escolhido por seu grupo...

### ESCOLHER UMA ORGANIZAÇÃO DO SETOR PARA ANÁLISE

1. Identificar os valores mais relevantes oferecidos pelo setor em que seus produtos/serviços estão inseridos.
2. Aplicar o **modelo das 4 ações** para criar uma matriz para a empresa com os valores que podem ser eliminados, reduzidos, criados ou elevados.
3. Identificar agrupamentos: Arranjos Produtivos Locais (APLs) – existem neste setor? Em caso positivo, analisar vantagens e desvantagens.
4. Analisar os cinco objetivos de desempenho para um produto ou serviço específico da empresa. Se tiver serviços, aplicar também o SERVQUAL (identificar GAPS)
5. Construir a **Matriz Importância/Desempenho**, mapeando sua empresa e seus principais concorrentes, baseado nos valores observados.
6. Analisar critérios GPTW – se o conhecimento do grupo permitir.

